

Universidad de Lima

Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas

Carrera de Administración



# **SUSTENTACIÓN DE CASO: PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO DEL INGRESO AL MERCADO PERUANO DE UNA EMPRESA DEL SECTOR FAST FASHION**

Trabajo de suficiencia profesional para optar el Título Profesional de Licenciado en  
Administración


**Mercedes Isabel Grandez Pella**

**Código 20130580**

Lima – Perú

Diciembre de 2018





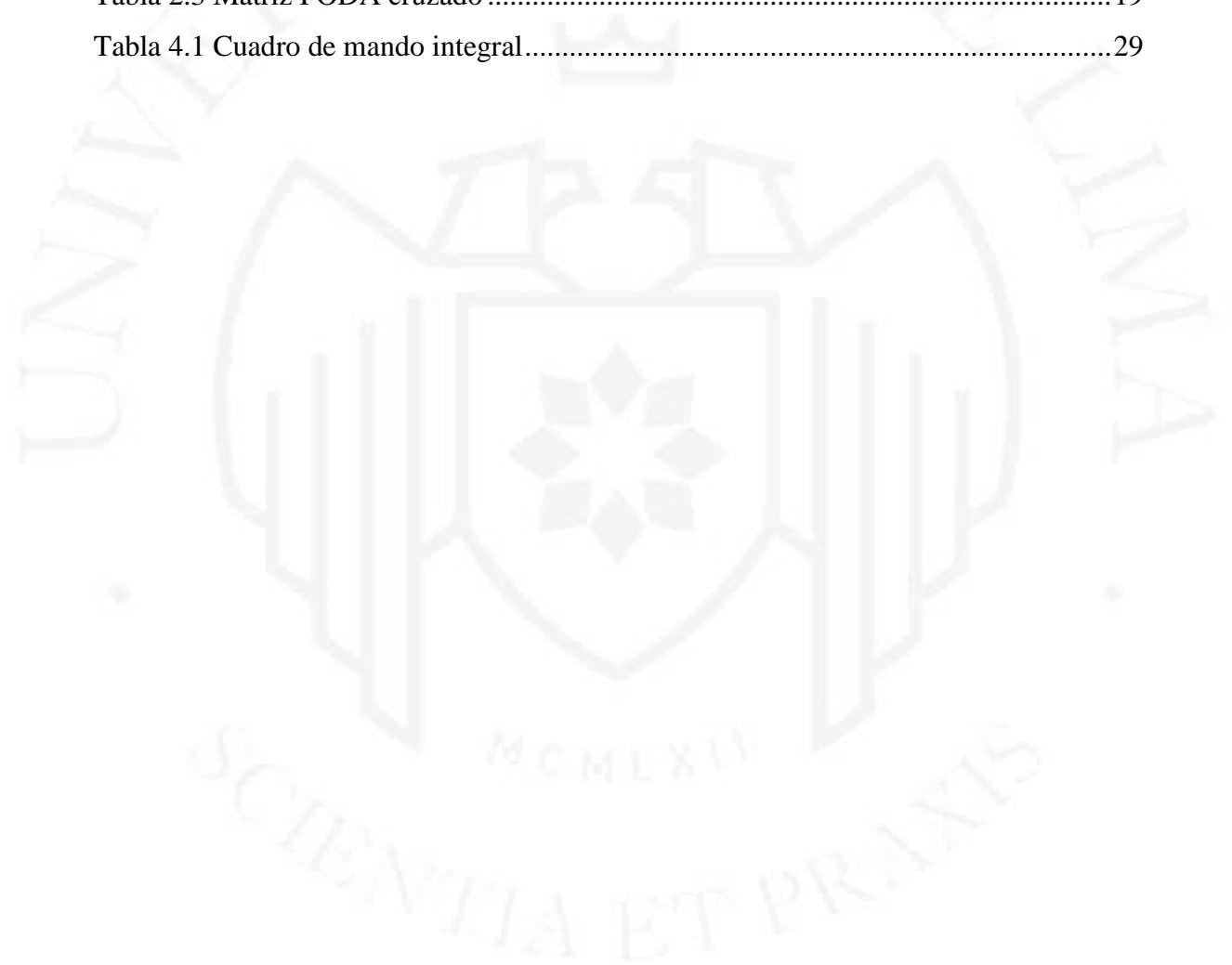
**SUSTENTACIÓN DE CASO: PROPUESTA DE  
UN PLAN ESTRATÉGICO DEL INGRESO AL  
MERCADO PERUANO DE UNA EMPRESA  
DEL SECTOR FAST FASHION**

# TABLA DE CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO .....</b>	<b>2</b>
1.1. Diagnóstico Interno .....	2
1.1.1. Análisis del Modelo de Negocio .....	2
1.1.2. Análisis de la Cadena de Valor.....	3
1.1.3. Definición de las ventajas competitivas de la empresa y por UEN.....	5
1.1.4. Determinación de las Fortalezas y Debilidades de la empresa y por UEN.....	7
1.2. Diagnóstico Externo .....	10
1.2.1. Análisis PEST.....	10
1.2.2. Análisis de las Fuerzas Competitivas del sector industrial.....	14
1.2.3. Determinación y Sustentación las Oportunidades y Amenazas .....	16
<b>CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA .....</b>	<b>17</b>
2.1. Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI. ....	17
2.2. Desarrollo y sustentación de la Matriz EFE. ....	18
2.3. Matriz de las Estrategias Genéricas.....	19
2.4. Matriz FODA.....	19
2.5. Definición y Sustentación de la Visión, Misión y Políticas. ....	20
2.6. Definición de los Objetivos Estratégicos de la Empresa. ....	21
2.7. Redefinición o creación de nuevas UEN.....	22
2.8. Propuesta de Estrategias Globales, Corporativas, de Negocios y Funcionales. 23	
<b>CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA.....</b>	<b>26</b>
3.1. Evaluación del rediseño de la estructura organizacional de la empresa.....	26
3.2. Propuesta de cambios para mejorar la implementación de estrategias.....	27
<b>CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO .....</b>	<b>28</b>
4.1. Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa.....	28
4.2. Desarrollo de una Cuadro de Mando Integral .....	29
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>31</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>32</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>34</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Lienzo de Osterwalder .....	2
Tabla 1.2 Cadena de Valor .....	3
Tabla 1.3 Fortalezas y debilidades de las UEN .....	9
Tabla 1.4 Escenarios futuros.....	13
Tabla 1.5 Oportunidades y Amenazas para Fast Retailing en Perú.....	16
Tabla 2.1 Matriz EFI.....	17
Tabla 2.2 Matriz EFE.....	18
Tabla 2.3 Matriz FODA cruzado .....	19
Tabla 4.1 Cuadro de mando integral.....	29



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Elementos constitutivos de la ventaja competitiva.....	5
Figura 2.1 Matriz de las Estrategias Genéricas.....	19
Figura 3.1 Organigrama propuesto para grupo Fast Retailing.....	26
Figura 4.1 Balance Scorecard .....	28



# INTRODUCCIÓN

La presente sustentación de caso para optar por el Título Profesional de Licenciado en Administración busca evaluar la viabilidad de la entrada de una empresa Fast Fashion al mercado peruano llamada Fast Retailing CO, empresa de origen japonés con más de 30 años en el mercado que actualmente representa el 6,5% del mercado de ropa nipón.

En primer lugar, se realizará el diagnóstico interno de la compañía a través de una síntesis de su modelo de negocio y su cadena de valor con el fin de determinar cómo es que genera valor y sentar una base de análisis para el desarrollo del informe a lo largo de los siguientes capítulos. Asimismo, se definirán la ventaja competitiva, las fortalezas y debilidades de la compañía.

Con respecto al diagnóstico externo, se evaluará el macro y microentorno de la industria Fast Fashion en Perú, para finalmente poder determinar las oportunidades y amenazas a las que la empresa tendría que enfrentarse en su ingreso al país.

En segundo lugar, se desarrollarán las matrices EFI, EFE, genérica y FODA, para evaluar la capacidad de respuesta de la empresa frente a su entorno y proponer planes de acción en base a los resultados. Estas propuestas se verán reflejadas en nuevas formas de organizar a sus Unidades Estratégicas de Negocio y nuevas estrategias que la empresa podría aplicar para apuntar a su eficiencia y rentabilidad futura, al momento de ingresar al mercado peruano.

En tercer lugar, se propondrá el rediseño de la estructura organizacional, así como también se darán propuestas para implementar de manera satisfactoria las estrategias mencionadas anteriormente.

En cuarto lugar, se desarrollará el mapa estratégico de la empresa y el cuadro de mando integral, con el fin de encontrar posibles indicadores que puedan contribuir con la medición de logros de objetivos de la empresa en las perspectivas financiera, de cliente, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento.

Finalmente, se presentarán las conclusiones y recomendaciones que se le dan a la empresa en base al análisis realizado.

# CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

## 1.1. Diagnóstico Interno

### 1.1.1. Análisis del Modelo de Negocio

Tabla 1.1

Lienzo de Osterwalder

<p><b>Asociaciones Clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Proveedores de todo el mundo.</li> <li>- Ochenta compañías chinas con las que se mantienen acuerdos contractuales duraderos. (Takeuchi, 2012, p. 7)</li> <li>- Joint Ventures con Accenture Japan, con el fin de avanzar en la digitalización de su negocio; Daifuku Co., para reformar y mejorar los sistemas logísticos; Shima Seiki Mfg., para crear un nuevo sistema de producción de punto.</li> <li>- Alianzas estratégicas con Google para poder conocer más los gustos y preferencias de los clientes y con Mitsubishi para ingresar a un nuevo mercado.</li> </ul>	<p><b>Actividades Clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificación y diseño de sus colecciones de ropa.</li> <li>- Adquisición de material en todo el mundo. (Takeuchi, 2012, p. 7)</li> <li>- Producción de ropa.</li> <li>- Operaciones en tiendas retail. (Takeuchi, 2012, p. 3)</li> </ul>	<p><b>Relaciones con clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Centro de atención al cliente de UNIQLO que recibe comentarios que luego serán tomados en cuenta en la fabricación de las prendas. (Takeuchi, 2012, p. 7)</li> <li>- Fast Retailing (FR) ha empezado a digitalizar su cadena de suministro desde el 2017, con el fin de convertirse en una “Digital Consumer Retail Company” y fidelizar a más clientes. (Takada, 2017)</li> <li>- Una política de devolución y cambio de productos durante los tres meses siguientes a la compra. (Takeuchi, 2012, p. 3)</li> </ul>	<p><b>Segmentos de mercado</b></p> <p>La compañía se dirige a las personas que buscan vestirse bien utilizando prendas de calidad. Sin embargo, dentro de este grupo realiza una segmentación adicional en función del sexo, edad y/o nivel de gasto. Es así que sigue un modelo de negocio segmentado, en el cual los grupos de clientes variarán según el posicionamiento de cada una de sus marcas.</p>
<p><b>Recursos clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos humanos: Personal comprometido y con potencial. Por ejemplo, especialistas técnicos, supervisores y el personal de ventas. Así como el personal administrativo.</li> <li>- Recursos físicos: Más de dos mil tiendas; además, posee plantas de producción y centros de distribución.</li> <li>- Recursos intelectuales: Patentes de sus marcas (UNIQLO, Theory, CDC, PTT, GU, etc.). Así como también, softwares que utilizan para agilizar procesos en su cadena de suministro.</li> <li>- Recursos financieros: FR cuenta con fuentes financieras propias con las cuales se han ido expandiendo orgánicamente.</li> </ul>		<p><b>Canales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tiendas retail físicas.</li> <li>- Tiendas online.</li> </ul>	

(continúa)



(continuación)

<p><b>Estructura de Costos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Adquisición de materia prima internacional especializada, como por ejemplo, el algodón de fibra larga de alta calidad, procedente de solo el 3% de las plantas de algodón del planeta. (Takeuchi, 2012, p. 7)</li> <li>- Adquisición y mantenimiento de máquinas de producción, que también implica la contratación de asistentes técnicos como el equipo Takumi, que se encargaron de ofrecer asistencia técnica. (Takeuchi, 2012, p. 8)</li> <li>- Inversión en Innovación y desarrollo.</li> <li>- Apertura e implementación de tiendas nuevas.</li> </ul>	<p><b>Fuentes de ingreso</b></p> <p>Los productos de FR son valorados por sus clientes actuales y potenciales, por lo cual están dispuestos a pagar un precio fijo o minorista fijado por la compañía. Esta es su principal fuente de ingreso. En cuanto a UNIQLO Japan, esta representaba, al 2014, el 60% de sus ingresos. Por otro lado, UNIQLO International el 22% y las Global Brands el 18%. (Fast Retailing, 2018)</p>
---	--

Fuente: Osterwalder y Pigneur (2010)

Elaboración propia

### 1.1.2. Análisis de la Cadena de Valor

Se presenta la cadena de valor de la compañía Fast Retailing. En ella se podrán diferenciar las actividades de apoyo, tales como: Infraestructura, Compras, Desarrollo de tecnología, Gestión de Recursos Humanos (RR.HH.), Contabilidad y Finanzas. Asimismo, las actividades primarias serán: Planificación y Diseño, Logística de Ingreso, Producción, Logística de Salida, Ventas y Marketing y Servicio Postventa.

A continuación, se presenta el gráfico de la cadena de valor:

Tabla 1.2

Cadena de Valor

<p><b>Infraestructura</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión eficiente de los recursos.</li> <li>- Se creó un “grupo de gestión de cinco” para agilizar la toma de decisiones. (Takeuchi, 2012, p. 9)</li> <li>- Inglés como idioma oficial de la compañía. (Takeuchi, 2012, p. 18)</li> <li>- No se realizan “importantes reorganizaciones en los puestos de alto nivel”. (Takeuchi, 2012, p. 9)</li> </ul>	<p><b>Compras</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se mantuvo un precio bajo gracias al gran tamaño de sus pedidos, por ejemplo, los de forro polar (Takeuchi, 2012, p. 4). De esta manera se lograron economías de escala.</li> <li>- Adquisición de materiales en todo el mundo mediante negociaciones directas. (Takeuchi, 2012, p. 7)</li> <li>- Selección de materias primas de alta calidad a bajo costo.</li> </ul>	<p><b>Desarrollo de tecnología</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Esfuerzos por digitalizar su cadena de suministro con el fin de convertirse en una “Digital Consumer Retail Company” y fidelizar a más clientes. (Takada, 2017)</li> <li>- Se han establecido alianzas con Google Cloud en Tokio para el desarrollo de productos y servicios más rápido, mediante la previsión de la demanda. (Santamaria, 2018)</li> <li>- Joint venture con Accenture para “avanzar en la digitalización de su negocio y fusionar la experiencia en la tienda virtual y en la tienda para los clientes de las marcas de su grupo.” (Fast Retailing, 2015, párr. 2)</li> <li>- Creación del proyecto Ariake, que propone el análisis de información digital, un sistema de distribución altamente eficiente, el uso de marketing digital y una estructura de manufactura flexible. (Santamaria, 2018)</li> </ul>
--	--	---

(continúa)

(continuación)

<b>Gestión de RR.HH.</b> - Encargados de las tiendas y personal de ventas son considerados actores centrales de la compañía (Takeuchi, 2012, p. 8) - Se les ofrece línea de carrera a los colaboradores, ya que se busca promover a los empleados desde vendedores hasta dueño de una franquicia (Takeuchi, 2012, p. 8) - Creación del centro de formación de futuros líderes. (Takeuchi, 2012, p. 13)			<b>Contabilidad y Finanzas</b> - Análisis de proyectos de apertura e implementación de nuevas tiendas. - Gestión en el mercado de valores y buena relación con inversores. - Monitoreo constante del rendimiento del beneficio de explotación, ventas y rentabilidad de la compañía. - Cotización en la bolsa de valores de ciudades importantes.		
Planificación y Diseño	Logística de ingreso	Producción	Logística de salida	Ventas y Marketing	Servicio Postventa
- Centros de I+D investigan las últimas tendencias del mercado. - Un año antes del lanzamiento de los productos I+D realiza reuniones de concepto con otras áreas. - Formación de alianzas estratégicas con diseñadores de alta costura (Takeuchi, 2012, p. 6) - Se toman en cuenta los comentarios obtenidos de llamadas de clientes al centro de atención, así como información obtenida por medio de su blog y e-commerce.	- Materia prima proveniente de distintas partes del mundo. - Aseguramiento de calidad de material y volúmenes correctos. - Previsión de la demanda utilizando data histórica. - Determinación de líneas de producción, así como de la necesidad de materia prima, que se ajusten a la demanda.	- Visitas semanales a las fábricas asociadas para inspeccionar la calidad de sus productos. (Takeuchi, 2012, p. 7) - Alianza estratégica con Shima Seki para la utilización de tecnologías en la producción de productos de punto innovadores. (Fast Retailing, 2016) - Se han establecido relaciones comerciales con fábricas asociadas en China, Vietnam, Bangladesh e Indonesia para expandir su base de fabricación. (Fast Retailing, 2018)	- Alianza estratégica con Daiwa House, para optimizar espacios para la venta, construyéndose un nuevo centro logístico. (Joly, 2014) - Joint Venture con Daifuku para automatizar el almacén de productos terminados Ariake de FR. (Fast Retailing, 2018). - Se cuenta con un departamento de Control de Inventario que mantiene el nivel óptimo de inventario de la tienda. (Fast Retailing, 2018)	- Esfuerzos de marketing para posicionar a UNIQLO en una marca que le da más prioridad a la calidad que al precio. (Takeuchi, 2012, p. 6) - Utilización del criterio “un artículo por tsubo”, es decir, por cada 3.3 metros cuadrados (Takeuchi, 2012, p. 8) - Utilización de publicidad en medios de comunicación masivos como periódicos y televisión, así como su propio blog. (Takeuchi, 2012, p. 8; Fast Retailing, 2018) - Se realizan campañas promocionales cada temporada para sus productos principales. (Fast Retailing, 2018)	- Política de devolución y cambio de productos durante los tres meses posteriores a la adquisición. - Asimismo, se cuentan con políticas de cancelaciones de compra y reembolsos. - Gestión de la información gracias a su colaboración con Google Cloud para recibir insights de los clientes acerca de la intención de compra y la poca aceptación de algunos productos.

Nota: Gráfico de Porter

Fuente: Hill, Jones y Schilling (2014)

Elaboración propia

### 1.1.3. Definición de las ventajas competitivas de la empresa y por UEN

A continuación, se hará un análisis de Fast Retailing, en base a los cuatro bloques de formación de la ventaja competitiva de Michael Porter:

Figura 1.1

Elementos constitutivos de la ventaja competitiva



Nota: Gráfico de Porter

Fuente: Hill, Jones y Schilling (2014)

Elaboración propia

- Fast Retailing

En cuanto a Fast Retailing, su ventaja competitiva radica en que es una empresa que ofrece productos de calidad a precios asequibles. Esto se ve reflejado en que adquiere materia prima de alta calidad; como por ejemplo, algodón de fibra larga que solo se puede encontrar en el 3% de las plantas de algodón alrededor del mundo (Takeuchi, 2012, p. 7). Otros insumos de calidad que importa son el ganso de Polonia, tela vaquera teñida de Japón, entre otros. (Takeuchi, 2012, p. 6). Asimismo, mejoran sus procesos continuamente; un ejemplo de esto es la reciente incorporación de nuevas tecnologías en producción de punto. Los atributos de calidad de sus productos son reconocidos por sus clientes, que saben que los productos de esta compañía poseen características superiores a las de su competencia en la industria Fast Fashion.

Fast Retailing se divide en 4 unidades estratégicas de negocio, estas son:

- UNIQLO Japón
- UNIQLO Internacional
- GU

- Marcas globales

Para efectos de la sustentación de la ventaja competitiva, basándonos en los cuatro bloques de formación de Porter, se considerará a UNIQLO (Internacional y Global), GU y Marcas Globales.

- UNIQLO

UNIQLO es la marca del grupo que incursionó en el modelo de Specialty store retailer of Private label Apparel (SPA), manejando la totalidad de sus operaciones desde el planeamiento y diseño hasta las operaciones de tienda. En la actualidad, UNIQLO Japón alcanza las 827 tiendas, mientras que UNIQLO Internacional las 1241 (al 31 de agosto de 2018). (Fast Retailing, 2018)

Esta UEN concentra su ventaja competitiva en la calidad de sus productos, ya que el “Lifewear” ha penetrado en el mercado de manera positiva y su concepto de “Simple made better” ha ingresado en la mente de los consumidores y la ha posicionado como una marca de prendas de uso cotidiano elegantes y de calidad. Asimismo, su ventaja también se evidencia en la mayor capacidad de respuesta al cliente ya que se cuenta con un personal atento, jovial e informado...; suelos y probadores limpios; buen surtido de materiales;... rápido proceso de pago en caja (Takeuchi, 2012, p. 11). En adición, se practica la “gestión de tiendas individuales, donde cada tienda crea una composición de producto acorde con el clima y las necesidades locales” (Fast Retailing, 2018). Por otro lado, se busca que el posicionamiento de UNIQLO esté en relación con el valor social, es así, que se practican acciones de RSE, tales como el reciclaje. Por último, el modelo de negocio empleado en UNIQLO es el SPA. En este modelo se evidencian elementos centrales como el desarrollo de productos basado en comentarios de clientes, la adquisición de materias primas de alta calidad y la implementación de gamas y precios de productos limitados, entre otros. (Takeuchi, 2012, pp. 7 y 8)

- GU

Esta es la marca de precios más bajos dentro de la compañía. Utiliza el modelo SPA; asimismo, es la que tiene un menor número de tiendas, alcanzando 393 al cierre de agosto del 2018. Se busca convertirla en una marca única y rápida. (Fast Retailing, 2018).

Esta UEN enfoca su ventaja competitiva en la innovación superior, esto se debe a que han hecho uso de la tecnología más avanzada, lanzando el piloto de “tienda de moda

digital”. Esta experiencia de compra consiste en implementar carros inteligentes equipados con un monitor que transmite imágenes e información sobre mil combinaciones de equipos. Asimismo, estas tiendas cuentan con señales especiales diseñadas con el fin de mejorar la experiencia de los clientes, por ejemplo, cada vez que un cliente se acerque a una de estas, el monitor transmitirá recomendaciones de compra. En adición, el carrito inteligente contendrá opiniones de clientes e información complementaria acerca del stock disponible en la tienda y en caso algún producto no se encuentre disponible, se le podrá enviar al hogar. Finalmente, se cuenta con cajas registradoras de autoservicio para pagar rápidamente. (Fast Retailing, 2018)

- Global Brands

Esta UEN está conformada por las marcas Theory, Comptor Des Cottonniers (CDC), J Brand y Princess Tam-Tam (PTT). Estas se iniciaron como mayoristas que suministraban mercancía a grandes almacenes y otras tiendas (Takeuchi, 2012, p. 8). Actualmente, suman 984 tiendas (Fast Retailing, 2018).

Su ventaja competitiva se basa en la calidad superior. Por un lado, Theory ofrece moda contemporánea para hombres y mujeres fabricada con telas italianas de alta calidad y un estilo sofisticado. Por otro lado, CDC ofrece moda femenina elegante e informal y es considerada una marca de lujo. En adición, J Brand es una marca de productos denim premium, reconocidos por su perfecto ajuste, alta calidad de telas y lindas siluetas. Finalmente, PTT ofrece lencería de colores vivos, ropa de estar en casa y trajes de baños. Sus productos son reconocidos por ser elaborados finamente sin descuidar el más mínimo detalle (Fast Retailing, 2018; Takeuchi, 2012, p. 8).

#### **1.1.4. Determinación de las Fortalezas y Debilidades de la empresa y por UEN**

En este acápite se hablará de las fortalezas y debilidades de Fast Retailing y, posteriormente, de cada una de sus UEN.

## **Fast Retailing**

### Fortalezas

- Digitalización de su negocio y fusión de la experiencia de la tienda virtual y física para sus clientes. Esta transformación empezó con un Joint Venture con Accenture y posteriormente se creó el “Ariake Project”, que buscaba lograr una comunicación más estrecha con las fábricas asociadas para crear una estructura de fabricación flexible, la creación de un sistema de distribución rápido y altamente eficiente y servicios en línea ampliados.
- Políticas de RSE tales como el reciclado de lana, la contratación de personas con alguna discapacidad y el emprendimiento de un negocio social como el de aplicar el modelo SPA en Bangladés. (Takeuchi, 2012, p. 11)
- Oportunidades de crecimiento profesional y línea de carrera para motivar a sus colaboradores.
- Posiciona a los encargados de tiendas y al personal de ventas como el centro de la compañía.
- Mejora continua de procesos productivos.
- Capacidad de crecimiento inorgánico, a través de la compra de marcas internacionales. Así como crecimiento orgánico, a través de la apertura de nuevas tiendas propias y franquiciadas.
- Mantenimiento de precios bajos con proveedores gracias a la compra de grandes volúmenes.
- Implementación del modelo SPA.
- Agilización de la toma de decisiones gracias a la creación de un grupo de gestión de cinco.
- Creación de centros de I+D con directores que son diseñadores de renombre y tienen participación activa.
- Centro de formación de futuros líderes con el fin de empoderar a los empleados e implementar ideas innovadoras.
- Buen manejo de existencias y productos.
- Optimización del espacio para ventas a través de la construcción de un centro logístico.
- Estados financieros a disposición pública.

- Cultura fuerte por medio de, por ejemplo, la implantación de “Los 23 principios de gestión” escritos por Yanai.
- Enfoque de calidad superior.

### Debilidades

- Objetivos de venta al comienzo fueron muy ambiciosos.
- Inicialmente se contrató a expertos en el sector para ocupar altos puestos directivos, pero no conocían FR. Es por ello que dirigían el negocio de manera jerárquica y centralizada.
- Falta de estrategias de fidelización con clientes.
- Posible adaptación excesiva al querer entrar a mercados con menor poder adquisitivo.
- Toma de decisiones muchas veces centralizada en Yanai (Director de la Junta de Accionistas y Fundador).
- Poco conocimiento del mercado internacional, evidenciado en la incursión en estos de manera fallida por no realizar una correcta investigación de mercado.
- Posibles problemas debido a la diversidad cultural al ser una empresa ubicada en varias partes del mundo.

A continuación, se detallarán las fortalezas y debilidades de cada una de sus Unidades Estratégicas.

Tabla 1.3

Fortalezas y debilidades de las UEN

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>UNIQLO Internacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementación del modelo SPA.</li> <li>- Desarrollo de productos basados en comentarios de clientes.</li> <li>- Adaptación de tiendas según las tendencias y realidades locales.</li> <li>- Adquisición de materia prima de calidad de todo el mundo.</li> <li>- Asistencia técnica experta a través del equipo Takumi.</li> <li>- Departamento de control de inventarios.</li> <li>- Ubicación de un producto por “tsub” y establecimiento de un precio por artículo.</li> <li>- Tiendas de gran formato y publicidad en diversos medios de comunicación masiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de fidelización de clientes.</li> <li>- Diversidad intercultural.</li> <li>- Poco conocimiento de mercados internacionales.</li> <li>- Adaptación excesiva al bajar precios y disminuir la calidad por equiparar mercados con poco poder adquisitivo.</li> <li>- Planes de expansión muy ambiciosos y acelerados.</li> </ul>

(continúa)

(continuación)

<b>UNIQLO Japón</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementación del modelo SPA.</li> <li>- Empoderamiento del cliente al tomar sus opiniones en cuenta al diseñar.</li> <li>- Adquisición de materia prima de calidad de todo el mundo.</li> <li>- Departamento de control de inventarios.</li> <li>- Ubicación de un producto por cada 3,3 metros cuadrados y política de un precio por producto.</li> <li>- Publicidad en periódicos y otros medios masivos.</li> <li>- Marca con trayectoria en el mercado que representa el 6.5% del mercado japonés en ropa. (Fast Retailing, 2018)</li> <li>- Tiendas de gran formato.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de fidelización de clientes.</li> <li>- Toma de decisiones centradas en Yanai.</li> <li>- Planes de expansión nacional muy acelerados y con expectativas poco realistas. Mensualmente se abren dos tiendas y se cierran dos.</li> <li>- Inversión alta en apertura y adaptación de nuevas tiendas.</li> </ul>
<b>GU</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementación del modelo SPA.</li> <li>- Constante aumento de la cantidad de productos disponibles.</li> <li>- Creación de nuevos diseños de moda a mitad de temporada. (Fast Retailing, 2018)</li> <li>- Alta aceptación de sus productos.</li> <li>- Digitalización de tiendas para mejorar el servicio al cliente.</li> <li>- Aumento de su presencia internacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de fidelización de clientes.</li> <li>- Posible quiebre de stock.</li> <li>- Dependencia excesiva de tecnología para el funcionamiento de sus tiendas.</li> <li>- Alta inversión en la creación de tiendas totalmente digitales.</li> </ul>
<b>Marcas globales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilización de insumos de calidad como telas italianas.</li> <li>- Buena aceptación de sus productos a nivel internacional.</li> <li>- Reconocimiento de las PTT, CDC y Theory como marcas de lujo.</li> <li>- Venta de productos de J Brand y PTT en las principales boutiques europeas.</li> <li>- Gran presencia a nivel internacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Posible crecimiento acelerado de las tiendas.</li> <li>- Altos costes de materia prima.</li> <li>- Al no ser productos de primera necesidad, la desaceleración de la economía podría afectar su nivel de ventas.</li> </ul>

Elaboración propia

## 1.2. Diagnóstico Externo

### 1.2.1. Análisis PEST

Se procederá a realizar el análisis PEST en el entorno peruano, a través de cuatro variables externas.

#### Factores económicos

- Condiciones comerciales inigualables otorgadas a tiendas Fast Fashion por los centros comerciales en Perú. (Salas, 2018)



- Desaceleración de tiendas por departamento, por ejemplo Saga Falabella cayó 1.6% y Ripley tuvo una caída de 8.6% en el año 2015, año en que llegó H&M a Perú. (Salas, 2018)
- Consumo en Perú crecerá 3% en 2018, influenciado por las tendencias locales. (Gestión, 2018)
- “Crecimiento significativo del retail, debido a su cercanía, precio y adecuación a las necesidades de los clientes.” (Gestión, 2018, párr. 7)
- Generación de mayor empleo gracias al crecimiento de la industria retail.
- En lo que va del año, la moneda extranjera estadounidense se ha apreciado un 2,90% tras depreciarse un 3,54 % en el 2017. (Agencia Reuters, 2018)
- Se han previsto 15 proyectos relacionados a nuevos malls que demandarán una inversión de US\$1.055 millones en los próximos cuatro años. (El Comercio, 2018)
- “BBVA mantiene en 3.6% proyección de crecimiento económico para Perú”. (El comercio, 2018)

#### **Factores sociales-cultural**

- Mayor utilización de las tarjetas de crédito gracias a beneficios y descuentos.
- Según el estudio de InRetail 2017, la frecuencia de compra en Perú es de casi 300 veces (en montos pequeños por año), según el estudio de InRetail 2017. (Gestión, 2018)
- “Hoy, el 70% y 80% de las ventas por Internet...continúan enfocados en electrodomésticos y en productos tecnológicos, mientras que la moda aún ocupa un segundo plano.” (Salas, 2018, párr. 17)
- La moda rápida o “fast fashion” se refleja en el uso de químicos y tintes tóxicos y la sobreproducción de telas insostenibles. (Scofield, 2018)
- “El teñido textil es el segundo mayor contaminante de agua limpia a nivel mundial...Estos colorantes químicos son terribles para el medio ambiente, pero también afectan negativamente a nuestra salud...”. (Scofield, 2018, párr. 10)
- La creación de días donde se incentiva el consumo, como el “Día del Shopping” han dinamizado el sector retail. Según Sevilla (como se menciona

en Gestión, 2018) este día “se ha convertido en el cuarto día de ventas más importantes del año”. (párr. 2)

- Los trabajadores de las fábricas de marcas Fast Fashion no gozan de estándares aceptables de seguridad laboral. (Scofield, 2018)
- Posible gratuidad de estacionamientos por consumos mínimos en mall podría generar una mayor concurrencia de gente a estos centros.
- Aparición del “Slow fashion”, que consiste en marcas que crean ropa duradera de manera consciente; considerando mejores condiciones laborales para sus trabajadores, usando tejidos naturales, realizando un consumo responsable de materiales y produciendo lotes de producción pequeños. (Scofield, 2018)
- Se cree que el fast fashion genera un consumismo excesivo.

### **Dimensión tecnológica**

- En Perú, las cadenas retail de ropa han trabajado para mejorar la experiencia de compra de los clientes, tratando de lograr la omnicanalidad. (Salas, 2018)
- Ha habido mejoras de la eficiencia de la producción y la gestión de la cadena de suministro, así como una buena coordinación del marketing multicanal en las Fast Fashion. (Hodgkinson, 2016)
- Las marcas de moda utilizan el big data para implementar estrategias de marketing digital. (Peru Retail, 2018)
- Aparición de start-ups, otros jugadores de e-commerce internacionales y sitios webs de tiendas por departamentos en el comercio online. (Salas, 2018)
- “Las soluciones de software que existe para minoristas ofrecen seguimiento de ventas en tiempo real... [para así] conseguir un inventario optimizado y una variedad equilibrada a través de todos los canales”. (Hodgkinson, 2016, párr. 9)
- Esfuerzos por eliminar las barreras entre la venta física y la online. (Peru Retail, 2018)
- “Los minoristas pueden pronosticar estrategias óptimas de fijación de precios”. (Hodgkinson, 2016, párr. 10)
- Cuando hay exceso de existencias o productos fuera de stock, la posibilidad de envíos de una tienda es posible gracias a nuevas tecnologías que permiten

que el inventario pueda ser localizado y enviado rápidamente. (Hodgkinson, 2016)

### Factores políticos-legales

- Incertidumbre política debido a las recientes elecciones a la alcaldía provincial, regional y distrital, ya que puede haber incremento de los tributos municipales.
- Bajos niveles de aceptación tanto de congresistas como políticos en general en Perú. (Parodi, 2018)
- Constantes escándalos de corrupción a nivel político.
- “Trabas y barreras como la dificultad para obtener una licencia de funcionamiento municipal”. (El Comercio, 2018)
- “El 22 de febrero de 2017 entró en vigencia el Acuerdo sobre Facilitación del Comercio (AFC) de la Organización Mundial del Comercio (OMC)” (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, s.f.). Este ofrece medidas en brindar transparencia a normas de comercio exterior, agilizar trámites aduaneros, etc.
- Posible aceptación del pleno acerca de la gratuidad del estacionamiento en los malls por un mínimo consumo podría restarles rentabilidad. Asimismo, esta norma afectaría a los locatarios que tendrían que pagar más por alquiler, lo que, a su vez, se trasladaría a los consumidores en el precio final. (Hurtado, 2018)

En cuanto al análisis de la situación futura:

Tabla 1.4  
Escenarios futuros

	Evolución futura					
	12 meses	Impacto	1-3 años	Impacto	3-5 años	Impacto
<b>Económico</b> - Condiciones comerciales buenas - Desaceleración de tiendas por departamento. - Consumo crecerá. - Crecimiento del retail. - Apreciación del dólar. - Inversión en malls. - Crecimiento económico.	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad

(continúa)

(continuación)

<b>Sociales-cultural</b> - Tarjetas de crédito. - Frecuencia de compra. - Compras en internet enfocadas en electro. - Contaminación del fast fashion. - Condiciones laborales. - Slow fashion.	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad	Negativo	Amenaza
<b>Dimensión tecnológica</b> - Omnicanalidad. - Eficiencia de producción. - Comercio online en crecimiento. - Big data. - Soluciones de software para minoristas. - Modelos de predicción de demanda. - Envíos tienda-tienda.	Negativo	Amenaza	Negativo	Amenaza	Positivo	Oportunidad
<b>Políticos-legales</b> - Incertidumbre política. - Bajo nivel de aceptación de políticos. - Constantes escándalos. - Entrada en vigencia del AFC. - Trabas burocráticas. - Gratuidad de estacionamientos.	Negativo	Amenaza	Negativo	Amenaza	Positivo	Oportunidad

Elaboración propia

### 1.2.2. Análisis de las Fuerzas Competitivas del sector industrial

Se realizará el análisis de las Fuerzas Competitivas de la industria Fast Fashion a través del modelo de las cinco fuerzas de Porter.

- Rivalidad entre competidores

La rivalidad de los competidores actuales es alta. Esto se explica a través de diversos factores, tales como la estructura de la industria que es consolidada, debido a que en Perú actualmente concentran todo el mercado Fast Fashion Zara, H&M, Mango y Forever 21. Asimismo, el costo de cambio es bajo, ya que las prendas que venden estas marcas no son diferenciadas, por el contrario, son básicas, ya que no poseen ningún valor agregado. Finalmente, las barreras de salida son altas ya que las marcas están ya consolidadas en el mercado, además cuentan con un gran número de empleados a los cuales deberían liquidar en caso de retirarse.

- Amenaza de ingreso de potenciales competidores

La amenaza de ingreso de potenciales competidores es baja. En primer lugar, hay barreras legales tales como las trabas burocráticas de municipalidades. En segundo lugar, el aperturar e implementar tiendas implica una alta inversión. En adición, las empresas líderes en Fast Fashion practican un know how de cómo renovar los escaparates de tienda con frecuencia, aplicar tecnología para la mejora de la experiencia de compra y vender prendas de uso “desechable”. Asimismo, las marcas posicionadas existentes poseen una alta participación de mercado. Finalmente, existe guerra de precios entre las tiendas con este concepto ya que se manejan precios rebajados que garantizan el crecimiento del negocio pero no arriesgan su rentabilidad.

- Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores es bajo. Esto se debe a que hay varios proveedores que pueden ofrecer materias primas para la elaboración de prendas en Perú. A su vez, el costo de cambio es bajo, ya que hay varios empresarios textiles que ofrecen la misma calidad de insumos, como por ejemplo, algodón de primera calidad. Asimismo, las empresas que se desenvuelven en la industria Fast Fashion son clientes importantes para estos empresarios pues representarían grandes volúmenes de venta. Finalmente, el que el proveedor se integre hacia adelante es bastante complicado debido al conocimiento del mercado e inversión que se requiere.

- Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación de los compradores es bajo. Esto se evidencia porque hay un gran número de compradores, además estos no compran grandes volúmenes, ya que el concepto Fast Fashion se concentra en tiendas minoristas.

- Amenaza de productos sustitutos

La amenaza de productos sustitutos es alta. Estos sustitutos son las tiendas por departamento tales como Ripley, Saga Falabella, Oeschle y Paris; las tiendas de venta online y las tiendas minoristas de ropa y calzado como Platanitos, Bata, Topitop, entre otros, así como las “concept stores”, que son tiendas que venden prendas de marcas propias. Por otro lado, el costo de cambio es bajo, ya que estas marcas manejan una estructura de precios similar pese a que aseguran ser de mayor calidad y durabilidad.

### 1.2.3. Determinación y Sustentación las Oportunidades y Amenazas

Se presentan las oportunidades y amenazas identificadas a las que se enfrentará la empresa Fast Retailing en su ingreso a Perú.

Tabla 1.5

Oportunidades y Amenazas para Fast Retailing en Perú

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"><li>- Desaceleración de tiendas por departamento.</li><li>- Quince proyectos relacionados a nuevos malls en los próximos 4 años.</li><li>- Revaluación del dólar.</li><li>- Crecimiento económico.</li><li>- Crecimiento de la industria retail.</li><li>- Condiciones comerciales óptimas otorgadas a otras tiendas Fast Fashion.</li><li>- Potenciación de las tarjetas de crédito como medio de pago, así como otros electrónicos.</li><li>- Frecuencia de compra de casi 300 veces al año.</li><li>- Omnicalidad para mejorar la experiencia de compra.</li><li>- Utilización del big data para implementar estrategias de marketing digital.</li><li>- Acuerdo sobre Facilitación del Comercio (AFC).</li><li>- Si bien la amenaza de ingreso de nuevos competidores es baja en el sector Fast Fashion, en el caso de FR esto representaría una oportunidad ya que es una compañía fuerte, bien posicionada y con alta solvencia financiera.</li><li>- Bajo poder de negociación de compradores y proveedores.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- El “fast fashion” se es criticado por el uso de químicos y tintes tóxicos y la sobreproducción de telas insostenibles.</li><li>- Fast Fashion propicia el consumismo excesivo.</li><li>- Start-ups, tiendas por departamento, y sitios web internacionales posicionadas en el comercio online.</li><li>- Incertidumbre política.</li><li>- Trabas y barreras como la dificultad para obtener una licencia de funcionamiento municipal.</li><li>- La alta rivalidad de los competidores actuales.</li><li>- Amenaza de productos sustitutos.</li></ul>

Elaboración propia

## CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

### 2.1. Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI.

Tabla 2.1

Matriz EFI

	VALOR	CALIFIC.	V. POND.
<b>FORTALEZAS</b>			
1. Digitalización de su negocio.	0.09	3	0.27
2. Políticas de RSE.	0.08	3	0.24
3. Mejora continua de procesos productivos.	0.03	3	0.09
4. Enfoque de calidad superior.	0.12	4	0.48
5. Modelo SPA.	0.12	4	0.48
6. Buen manejo de inventarios.	0.04	3	0.12
7. Centro de I+D.	0.06	3	0.18
8. Centro de formación de líderes.	0.02	3	0.06
9. Economías de escala.	0.11	3	0.33
<b>DEBILIDADES</b>			
1. Objetivos de venta muy ambiciosos.	0.02	1	0.02
2. Falta de estrategias de fidelización.	0.1	1	0.1
3. Adaptación excesiva.	0.05	2	0.1
4. Toma de decisiones centralizada.	0.06	1	0.06
5. Falta de conocimiento de mercados extranjeros.	0.1	2	0.2
	1.00		<b>2.73</b>

Nota: Matriz de evaluación de factores internos

Fuente: David (2003)

Elaboración propia

Al desarrollar la matriz EFI, se puede observar que el resultado es 2.73, es decir es mayor a 2.5. Se puede concluir que la empresa tiene una posición interna sólida y puede desenvolverse competitivamente en la industria en la que se desenvuelve. Esto se debe a que su ventaja competitiva radica en la calidad superior, tienen el know how del modelo SPA y realizan un buen manejo de inventarios. Asimismo, cuentan con centros de I+D en ciudades estratégicas que les dan un conocimiento de las tendencias del mercado de primera mano y rápida. Por otro lado, han aprendido de errores en el pasado como la “adaptación excesiva”, lo que hace que sea considerada una debilidad menor.

## 2.2. Desarrollo y sustentación de la Matriz EFE.

Tabla 2.2

Matriz EFE

	VALOR	CLASIF	V.POND.
<b>OPORTUNIDADES</b>			
1. Desaceleración de tiendas por departamento.	0.02	2	0.04
2. Proyectos de construcción de malls.	0.03	2	0.06
3. Crecimiento económico.	0.06	4	0.24
4. Crecimiento de la industria retail.	0.07	3	0.21
5. Potenciación de tarjetas de crédito.	0.05	3	0.15
6. Alta frecuencia de compra.	0.06	3	0.18
7. Bajo poder de negociación de proveedores y compradores.	0.1	4	0.4
8. Herramientas digitales.	0.1	4	0.4
9. Acuerdo sobre facilitación del comercio.	0.05	2	0.1
<b>AMENAZAS</b>			
1. Contaminación ocasionada por el fast fashion.	0.04	2	0.08
2. Críticas al consumismo excesivo.	0.06	3	0.18
3. Incertidumbre política.	0.08	2	0.16
4. Posicionamiento de otras marcas en el mercado online.	0.06	2	0.12
5. Trabas burocráticas.	0.09	2	0.18
6. Alta rivalidad de competidores actuales.	0.1	4	0.4
7. Amenaza de productos sustitutos alta.	0.03	1	0.03
	1		2.93

Nota: Matriz de evaluación de factores externos

Fuente: David (2003)

Elaboración propia

Al analizar la matriz EFE, con un resultado de 2.93, se concluye que la empresa responde de manera satisfactoria a las oportunidades y amenazas que se le presentan. Si bien es una empresa con amplia trayectoria en la industria Fast Fashion, aún le falta conocer el mercado latinoamericano con coyunturas como la peruana, que se encuentra en un contexto de incertidumbre política. Sin embargo, FR podrá hacerle frente y aprovechar que el mercado peruano está aumentando su frecuencia de compra, tiene mayor poder adquisitivo y la industria retail está en auge; razones por las cuales debería ingresar.



### 2.3. Matriz de las Estrategias Genéricas.

Figura 2.1

Matriz de las Estrategias Genéricas

		Ventaja estratégica	
		Exclusividad percibida por el cliente	Posicionamiento de bajo coste
Objetivo estratégico	Todo un sector	Diferenciación	Liderazgo en costos
	Solo un segmento	Enfoque o alta segmentación	

Nota: Gráfico de Porter

Fuente: Hill, Jones y Schilling (2014)

Elaboración propia

En cuanto a la estrategia genérica que aplica Fast Retailing, esta sería la diferenciación con tendencia a liderazgo en costos. Se llegó a esta conclusión, debido a que las prendas fabricadas y comercializadas por FR tienen atributos de calidad y estos son percibidos por sus clientes, quienes los prefieren por encima de sus competidores. Asimismo, se dirigen a un mercado masivo, donde cada una de sus marcas abarca un segmento diferente según su posicionamiento. Finalmente, se dice que tiende a ser líder en costos porque fabrica grandes volúmenes de ropa en serie y gracias a su larga trayectoria en el mercado y su gran conocimiento de la industria ha logrado reducir el precio de sus insumos, sin perder de vista la calidad, logrando tener economías de escala.

### 2.4. Matriz FODA.

Tabla 2.3

Matriz FODA cruzado

	Fortalezas	Debilidades
	F1: Digitalización y fusión de la tienda virtual y física. F2: Políticas de RSE. F3: Implementación del modelo SPA. F4: Calidad superior. F5: Capacidad de crecimiento orgánico e inorgánico. F6: Economías de escala. F7: Centros de I+D	D1: Falta de estrategias de fidelización con clientes. D2: Poco conocimiento del mercado. D3: Incursión de manera fallida a mercados internacionales. D4: Diversidad cultural. D5: Toma de decisiones centralizada

(continúa)

(continuación)

Oportunidades	<b>O1+O2+O3+O6+F3+F5+F7</b> <b>Desarrollo de mercado con tiendas UNIQLO:</b> Aprovechando las condiciones favorables del mercado. <b>O1+O2+O3+O6+F5</b> <b>Estrategia Comercial (Funcional):</b> Aperturar e implementar tiendas en Perú a un ritmo constante. <b>O5+F7 Penetración de mercado:</b> Una vez establecidos en el mercado peruano, se deberían realizar campañas de marketing así como establecer precios competitivos. <b>O7+F4+F5+F6 Alianza estratégica con proveedores:</b> Alianzas y contratos de exclusividad con proveedores.	<b>O4+O5+D1 Fidelización de clientes:</b> A través del uso del big data y recursos para lograr la omnicanalidad en todos los canales de venta de FR, se podrían conocer los patrones de compra de los consumidores y ofrecerles beneficios especializados. <b>O2+O3+D2+D3 Estrategia de Marketing (Funcional):</b> A través de estudios de mercado conocer al grado de aceptación que tendría UNIQLO en Perú. <b>O2+O6+D2+D5 Estrategia Comercial (Funcional):</b> Apertura de oficinas comerciales en Latinoamérica.
Amenazas	<b>A1+A4+F2 Alianzas estratégicas con organizaciones ecoamigables:</b> Podría formar alianzas para trabajar con telas sostenibles y mejorar su reputación corporativa. <b>A2+A4+A5+F1 Estrategia de TI (Funcional):</b> Aplicando las tecnologías de digitalización romper las barreras entre la tienda física y virtual en la industria Fast Fashion en Perú.	<b>A2+A4+A5+D1 Publicidad:</b> Invertir en publicidad de conocimiento y mostrar los atributos de los productos de UNIQLO. <b>A1+D4 Estrategia de RR.HH. (Funcional):</b> Brindar condiciones de trabajo flexibles, así como brindar empowerment a los colaboradores.

Fuente: Gamble, Petera, Strickland y Thompson (2012)  
Elaboración propia

## 2.5. Definición y Sustentación de la Visión, Misión y Políticas.

- Visión

La visión actual de la compañía, como menciona Takeuchi (2012): “Cambiando la ropa. Cambiando las creencias convencionales. Cambiamos el mundo”. (p. 23)

La visión de FR cumple con ser breve; asimismo, se ha definido de manera atemporal, es ambiciosa y es más cualitativa que cuantitativa. Por consiguiente, se concluye que está correctamente redactada.

- Misión

La misión de Fast Retailing se detalla a continuación:

Crear ropa excelente con un valor nuevo y exclusivo, y permitir a las personas de todo el mundo experimentar la alegría, la felicidad y la satisfacción de poder ponérsela. Enriquecer la vida de las personas mediante nuestras actividades corporativas exclusivas, y hacer crecer y desarrollar nuestra compañía en línea con la sociedad. (Takeuchi, 2012, p. 23)

Con respecto a la misión de FR, esta cumple con ser flexible; además, es amplia y explicativa, en cuanto al rubro en el que se desenvuelve la empresa. Con respecto a los elementos de la misión, se mencionan a sus stakeholders más importantes, los clientes actuales y potenciales; los elementos de la misión; el bien ofrecido; la razón de ser de la compañía y el factor diferenciador de la compañía que es la exclusividad.

- Políticas
  - Haremos todo lo que esté en nuestra mano por nuestros clientes.
  - Aspiraremos a la excelencia y buscaremos el máximo nivel posible de éxito.
  - Alcanzaremos resultados importantes mediante la promoción de la diversidad y el trabajo en equipo.
  - Avanzaremos con celeridad y paso firme en todo lo que hagamos.
  - Conduciremos el negocio de un modo muy real basado en el mercado, los productos y los hechos.
  - Actuaremos como ciudadanos globales con ética e integridad.

## **2.6. Definición de los Objetivos Estratégicos de la Empresa.**

- Incrementar las ventas de UNIQLO en 70% en los próximos 3 años.
- Posicionar a la marca nacional GU como segundo pilar de la compañía para el 2022.
- Mantener un porcentaje de 10% de mermas anual del total de su manufactura en los próximos 5 años.
- Reducir tiempos de fabricación y entrega a 13 días al 2022.
- Ubicar a las marcas de Fast Retailing como tiendas bien posicionadas en el sector e-commerce en las regiones donde se encuentren en los próximos 6 años.

- Continuar impulsando el Proyecto Ariake en los 3 próximos años.
- Aumentar el alcance y difusión de los programas de responsabilidad social en los que participa FR en los siguientes 4 años.
- Incrementar la participación de mercado de UNIQLO en un 8% en los próximos 4 años.
- Ingresar en dos centros comerciales estratégicos (con mayor tráfico de personas y rentabilidad por metro cuadrado) en Perú cada año durante los primeros 3 años.
- Aumentar el ratio de same-store-sales en un 7% anual en los próximos 3 años, incluyendo tiendas online.
- Aumentar el número de tiendas de UNIQLO a un ritmo de dos por año para el 2021 en Europa y Latinoamérica.
- Elevar el awareness en 15% de la marca UNIQLO a nivel latinoamericano en los próximos 4 años.

## **2.7. Redefinición o creación de nuevas UEN.**

Actualmente las UEN son: UNIQLO Internacional, UNIQLO Japón, Marcas Globales y GU. Se redefinirán las UEN según el criterio de división geográfica, ya que Fast Retailing es una compañía que opera actualmente en 4 continentes, a diferencia de cuando recién empezó que solo se desenvolvía en Japón y posteriormente en otras partes de Asia. Con este cambio, FR podría tener oficinas comerciales en cada uno de estos continentes para poder responder de manera rápida a las necesidades del mercado; asimismo, las personas a cargo de estas UEN serían personas conocedoras del mercado local y las particularidades de los clientes. Finalmente el proceso de toma de decisiones se acortaría y los gerentes de cada UEN tendrían mayor autonomía.

Cabe destacar que para efectos de este informe, se tomará en cuenta también Sudamérica, ya que se espera ingresar a este mercado.

- Norteamérica
- Europa
- Asia y Oceanía
- Latinoamérica

## **2.8. Propuesta de Estrategias Globales, Corporativas, de Negocios y Funcionales.**

Se propondrán estrategias que la empresa Fast Retailing podría aplicar para ingresar al mercado peruano.

- Estrategias globales

Actualmente Fast Retailing sigue la estrategia de estandarización global, ya que al operar en una industria tan dinámica y competitiva como la Fast Fashion tiene presiones para ser eficiente y reducir costos; sin embargo, no tiene que adaptar sus productos, si no que apunta a tener una misma oferta para todos los mercados donde se encuentra. Asimismo, sus operaciones se encuentran conectadas alrededor del mundo con el fin de ser cada vez más competitivos. En cuanto a Perú, debería utilizar el modo de ingreso de inversión extranjera directa a través de subsidiarias de propiedad total (tiendas UNIQLO de gran formato en los principales malls del Perú), de esta forma empezará de cero pero su marca será posicionada de manera correcta en el mercado y no tomará riesgos.

- Estrategias corporativas

Se propone realizar integración horizontal mediante la adquisición de competidores fuertes en el mercado peruano, como por ejemplo, EXIT y Topitop, de tal manera que su portafolio de marcas crezca y obtengan participación de mercado. Por otro lado, podría aplicar la integración vertical hacia atrás. Es decir, primero ingresaría a Perú con su marca UNIQLO usando solo el formato de tiendas físicas, para luego integrarse hacia atrás aprovechando su know how del modelo SPA e implementando fábricas de manufactura en Perú.

Adicionalmente, se piensa que FR podría establecer alianzas estratégicas con marcas ecoamigables y con proveedores. Con las primeras podría realizar campañas de concientización de la reutilización de prendas y el consumo sostenible; así como adquirir telas y tintes amigables con el medio ambiente. Mientras que con los proveedores peruanos, podría tener alianzas para manejar precios cómodos, así como contratos de exclusividad, ya que les comprarían grandes volúmenes. Por último, FR podría aplicar la diversificación concéntrica al entrar en el canal online, es decir, incursionar en un negocio distinto al que utilizará para ingresar al Perú pero que está intrínsecamente relacionado, al poder lograr sinergias entre todos sus canales de venta (omnicanalidad).

- Estrategias de negocios

Fast Retailing deberá apuntar al desarrollo de mercado, ingresando a Perú con sus tiendas UNIQLO, ya que esta marca podría competir con las Fast Fashion ya consolidadas en el mercado. Esto debido a sus precios competitivos, su posicionamiento en el extranjero y que es reconocida a nivel mundial, incluyendo Latinoamérica, como una marca de calidad. Cabe destacar que otra de las razones de que entre a Latinoamérica es que el mercado Europeo, Norteamericano y el Asiático donde compite actualmente FR están saturados de marcas Fast Fashion tales como GAP, Zara y H&M que tienen tiendas de gran formato y poseen la mayor participación de mercado. Asimismo, Fast Retailing es exitosa en lo que realiza.

En su etapa de introducción en el Perú, es primordial que la empresa se enfoque en la penetración de mercado, es así que debería utilizar publicidad de conocimiento a través de campañas de marketing dirigidas sus segmentos objetivos, aprovechando que cuentan con un extenso presupuesto publicitario para su marca. Cabe mencionar que el mercado retail en Perú está en crecimiento y está muy lejos de convertirse en un mercado saturado, razón por la cual la marca debería buscar crecer en el mercado peruano.

En cuanto al futuro de la compañía en el país, se recomendaría el desarrollo de productos, a través de la introducción de telas peruanas en sus colecciones, como por ejemplo, el aguayo o inclusive la lana de alpaca.

- Estrategias funcionales

En el área de Recursos Humanos, la empresa debería preocuparse por brindar condiciones laborales flexibles, así como un buen clima laboral.

En cuanto al área de Marketing y Ventas, debería realizar estudios de mercado para medir el nivel de aceptación, posteriormente realizar campañas de marketing de conocimiento de la marca y finalmente, implementar estrategias de fidelización.

Asimismo, en el área Comercial, deberá enfocarse en implementar tiendas en Perú a un ritmo constante. Otra iniciativa importante, será abrir una oficina comercial en Latinoamérica que pueda responder a las inquietudes y necesidades del mercado.

Finalmente, en el área de Tecnología, se podrían aplicar tecnologías de digitalización como el sistema Enterprise Resource Planning (ERP), que serviría para unificar la tienda virtual y la física de la compañía, por medio de ello se podría manejar

mejor el inventario y se mejoraría la experiencia de compra de los clientes al tener la información del stock actual de las tiendas, la disponibilidad de tallas y especificaciones de productos en tiempo real.



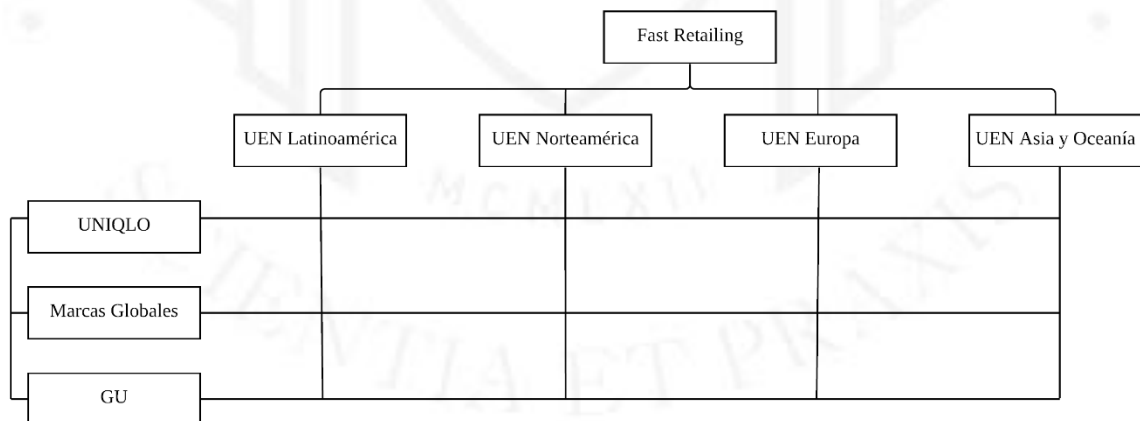
# CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

## 3.1. Evaluación del rediseño de la estructura organizacional de la empresa

Se propondrá el rediseño de la estructura organizacional, tomando en cuenta las UEN definidas en el capítulo anterior. Estas serían: Norteamérica, Latinoamérica, Europa, Asia y Oceanía. Asimismo, se considerarán las marcas: UNIQLO (incluye los actuales Internacional y Japón), GU y Marcas Globales.

El tipo de estructura elegida es la estructura matricial global, ya que se distinguen dos dimensiones: la división por marcas y por área geográfica. Se podrán seguir logrando economías de escala mediante el logro de sinergias entre las marcas, es decir, se podrán transferir habilidades y competencias entre ellas. Asimismo, al definir las UEN por división geográfica, se tendrá mayor capacidad de respuesta local. Cabe destacar que las estrategias de marketing se decidirán en coordinación con las divisiones de área y de marca, ya que diferirán unas de otras adaptándose a la realidad de cada mercado.

Figura 3.1  
Organigrama propuesto para grupo Fast Retailing



Elaboración propia



### **3.2. Propuesta de cambios para mejorar la implementación de estrategias**

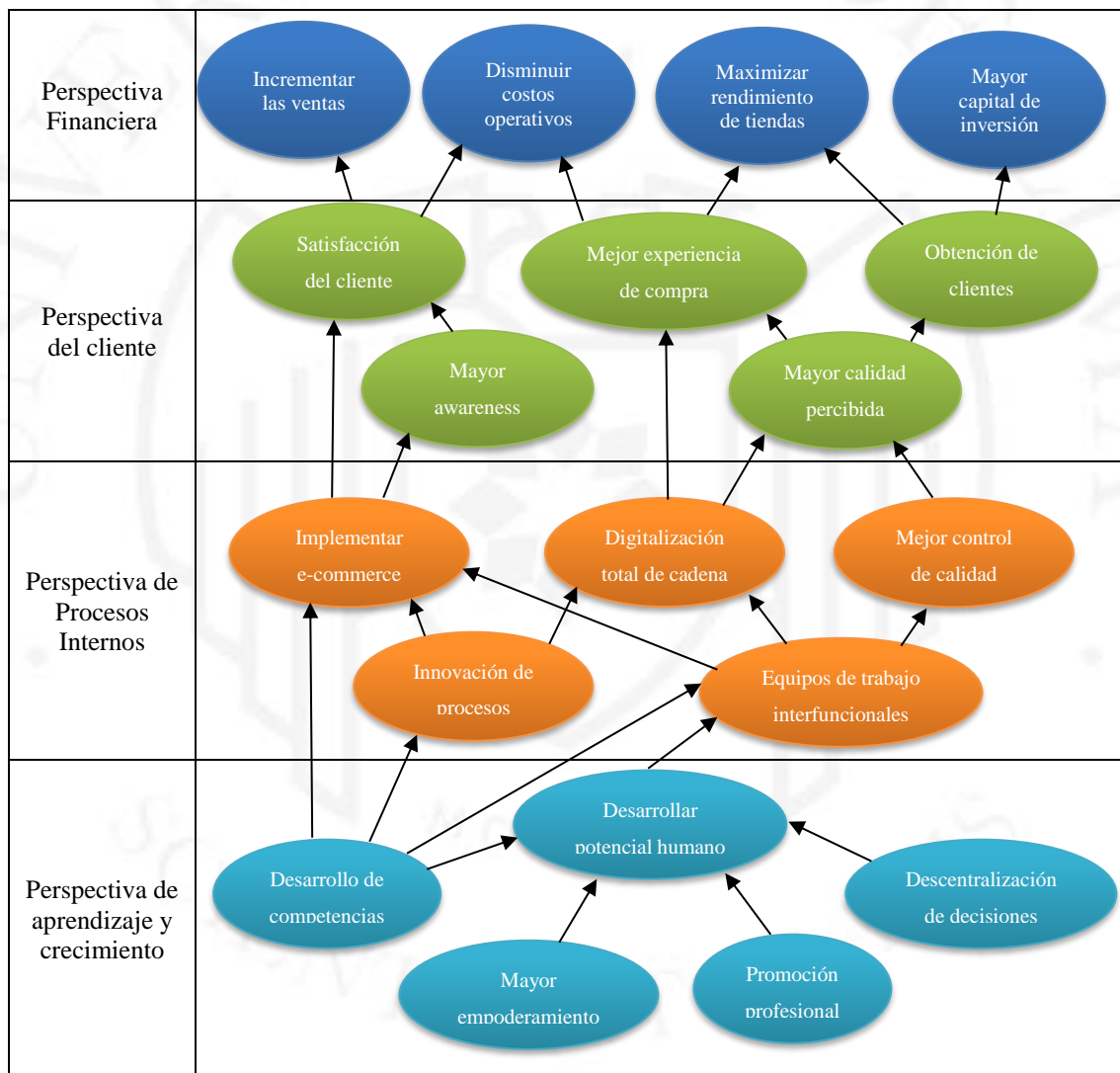
En este apartado se propondrán una serie de cambios que debería seguir Fast Retailing para poder implementar las estrategias definidas en el acápite 2.8.

- Se deberán idear planes de comunicación interna y externa para el público peruano donde se evidencie la propuesta de valor de la compañía. Es decir, dar a conocer que la marca UNIQLO ofrece productos de alta calidad haciendo hincapié en que los precios de sus prendas son accesibles para todo público al que le guste estar a la moda y sentirse cómodo.
- Formación de equipos de trabajo interfuncionales donde personas de diferentes áreas del mismo nivel jerárquico puedan trabajar juntas con el fin de solucionar los problemas que tiene la marca como, por ejemplo, las críticas hacia la contaminación generada por el Fast Fashion y el consumismo excesivo que este genera.
- Descentralizar la toma de decisiones, dándole autonomía a los gerentes de cada UEN según área geográfica, como fue propuesto anteriormente. Actualmente, las decisiones estratégicas provienen de la casa matriz y muchas veces no se adecúan a la realidad local. Es importante que la persona a cargo de cada región geográfica, que conoce e interactúa a diario con el mercado que tiene a cargo, sea quien pueda adecuar las estrategias propuestas por el directorio de FR o idear nuevas.
- Establecer estructuras organizacionales más planas, ya que en el pasado se ha caído en el error de dirigir el negocio de manera jerárquica y centralizada. Hoy en día se empodera más a los colaboradores pero se podría mejorar aún más si se disminuyera el número de niveles jerárquicos y se redujeran las barreras de comunicación entre los trabajadores.
- El compromiso de toda la compañía con los objetivos estratégicos. Es decir, lograr que todos los colaboradores se propongan lograr objetivos personales afines con los objetivos de la organización. De esta manera, se contará con trabajadores comprometidos que buscarán su crecimiento conjunto con el de la compañía.

# CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO

## 4.1. Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa

Figura 4.1  
Balance Scorecard



Fuente: Kaplan, R. y Norton, D.(2004)  
Elaboración propia

#### 4.2. Desarrollo de una Cuadro de Mando Integral

Se presentará el cuadro de mando integral propuesto para Fast Retailing.

Tabla 4.1

Cuadro de mando integral

Perspectiva	Objetivo	Cuadro de mando integral		
		Meta	Indicador de rendimiento	Fórmula
Financiera	Incrementar las ventas	Incrementar las ventas de UNIQLO en 70% en los próximos 3 años.	Incremento anual de ventas	$(\text{Ventas del último año} / \text{Ventas del año anterior}) - 1$
	Disminuir costos operativos	Reducir el nivel de inventarios a 3% anual.	Nivel de inventarios	$(\text{Costo de inventarios anual} / \text{Ventas Netas}) * 100$
	Maximizar rendimiento de tiendas	Maximizar rendimiento de tiendas nuevas en un 30% anual.	Porcentaje de ventas actuales	$\text{Ventas totales de tiendas nuevas} / \text{Total de tiendas}$
			Porcentaje incremental de ingresos por nuevas tiendas	$(\text{ingresos totales de tiendas a fin de año} - \text{ingresos totales de tiendas a comienzos de año}) / \text{ingresos totales de tienda a comienzos de año}$
Cliente	Satisfacción de clientes	Aumentar la satisfacción de los clientes en un 70% anual.	Disminución de quejas al año	$\text{Número de reclamos en un año} / \text{Número total de clientes en un año}$
	Obtención de clientes	Aumentar el número de clientes en 35% anual.	Incremento anual del número de clientes	$((\text{Clientes a fin de año} - \text{Clientes a comienzos de año}) / \text{Clientes a comienzos de año}) * 100$
Procesos Internos	Mejor control de calidad	Mantener un porcentaje de 8% de mermas anual en los próximos 5 años.	Porcentaje de mermas	$\text{Mermas totales en el año} / \text{Productos totales producidos en el año}$
		Incrementar el porcentaje de satisfacción de clientes a 20%	Encuestas de calidad al cliente	$(\text{Clientes satisfechos} / \text{Clientes totales}) * 100$

(continúa)

(continuación)

<b>Aprendizaje y desarrollo</b>	Promoción profesional	Incrementar la promoción de colaboradores en 15% anual.	Incremento anual porcentual de promociones profesionales	(Promociones en el año actual/Promociones en el año anterior)-1
		Mantener un mínimo de 90 promociones al año.	Número de promociones profesionales	Número de promociones anual $\geq 90$

Fuente: Kaplan, R. y Norton, D.(2004)

Elaboración propia



## CONCLUSIONES

- La industria Fast Fashion está creciendo en el Perú a un ritmo acelerado, es así que, desde la entrada de cadenas como H&M las tiendas por departamento cayeron hasta 8.6%; asimismo, algunos centros comerciales les están ofreciendo condiciones óptimas de alquiler a estas tiendas, lo que también favorece su establecimiento en el país.
- La empresa Fast Retailing posee capacidad de inversión para ingresar a más mercados internacionales, por ello puede seguirse expandiendo, ya sea a través de aperturas de subsidiarias de propiedad total, franquicias y joint ventures. Sin embargo, debe realizar antes estudios de mercado para medir la aceptación de los clientes potenciales, de manera que no vuelva a ingresar de manera errónea y deba retirarse.
- Fast Retailing debería ingresar a Perú, inicialmente con la marca UNIQLO utilizando el formato de tiendas físicas para que cuando conozca bien el mercado se pueda integrar hacia atrás con fábricas de producción, empleando el modelo SPA. La razón por la cual UNIQLO es la marca ideal para ingresar a Perú es que podría competir con las marcas ya posicionadas en el sector que son H&M, Zara, Mango y Forever 21, debido a sus precios competitivos y su posicionamiento de marca.
- Con respecto a que UNIQLO ingrese a Perú se deberán idear planes de comunicación interna y externa para el público peruano donde se evidencie la propuesta de valor de la compañía que es ofrecer productos de alta calidad a precios accesibles.
- Para su expansión internacional también es importante un rediseño de su estructura organizacional, utilizando una estructura matricial global que permita lograr sinergias entre las marcas del grupo, así como también pueda devenir en una mejora de la capacidad de respuesta local.

## RECOMENDACIONES

- La empresa deberá ingresar a Perú a través de inversión extranjera directa con subsidiarias de propiedad total, ya que de esta manera no tendrá problemas con el posicionamiento de su marca en su introducción al mercado peruano.
- Se recomienda a la empresa realizar integración horizontal, adquiriendo a competidores bien posicionados en el mercado retail, tales como EXIT y Topitop. Así su portafolio de marcas crecerá y obtendrá participación de mercado.
- La compañía debería formar alianzas estratégicas con marcas ecoamigables, con las cuales podría realizar campañas de concientización de reutilización de prendas y de consumo sostenible. Asimismo, podría trabajar con proveedores que comercialicen telas y tintes cuyos procesos sean ecológicamente responsables.
- Se le recomienda a la marca incursionar en el canal online a futuro en el mercado peruano, ya que en el país las marcas Fast Fashion no utilizan ese medio de venta y el canal E-commerce está en crecimiento.
- La empresa podría incluir en sus insumos de producción telas con motivos peruanos o de origen peruano, tales como el aguayo o la lana de alpaca.
- Se le aconseja a la empresa implementar estrategias de fidelización.
- Se cree que es de suma importancia que la empresa cuenta con oficinas comerciales en los continentes donde opera para responder a las inquietudes y necesidades del mercado con rapidez.
- Se recomienda la formación de equipos interfuncionales para resolver problemas de comunicación corporativa que se puedan estar dando a nivel externo.
- Se debería descentralizar la toma de decisiones, de manera que la casa matriz dé los lineamientos, pero el gerente de cada división estratégica pueda decidir si aplicar, adaptar o idear estrategias totalmente distintas. Asimismo, se debería acortar el número de niveles jerárquicos para tener una estructura

organizacional más plana y horizontal, rompiendo las barras comunicacionales entre los colaboradores de FR.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agencia Reuters. (19 de octubre de 2018). Tipo de cambio: Precio del dólar cierra a la baja tras caída global. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/mercados/tipo-cambio-dolar-cierra-baja-caida-global-noticia-nndc-569393-noticia/>
- David, F. R. (2003). *Administración estratégica* (9.<sup>a</sup> ed.). México D.F.: Pearson.
- El Comercio. (18 de octubre de 2018). BBVA mantiene en 3,6% proyección de crecimiento económico para Perú. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/bbva-mantiene-3-6-proyeccion-crecimiento-economico-peru-noticia-nndc-569030>
- El Comercio. (11 de setiembre de 2018). CCL: Se invertirán US\$1.055 mlls. en 15 'malls' en el país. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/ccl-invertiran-us-1-055-mlls-15-malls-pais-nndc-noticia-556219>
- Fast Retailing. (2015). Fast Retailing Launches a New Company, to Advance Digital Innovation. Recuperado de <https://www.fastretailing.com/eng/ir/news/1509011500.html>
- Fast Retailing. (2016). Fast Retailing Launches Innovation Factory Co., Ltd. - Enters Joint Venture with Shima Seiki Mfg., Ltd. Recuperado de <https://www.fastretailing.com/eng/ir/news/1610271530.html>
- Fast Retailing. (2018). COMPTOIR DES COTONNIERS. Recuperado de <https://www.fastretailing.com/eng/group/comptoir/>
- Fast Retailing. (2018). Fast Retailing and Daifuku Conclude Strategic Global Partnership - Partnership Agreement Signed to Develop Comprehensive Logistics Services over the Longer Term. Recuperado de <https://www.fastretailing.com/eng/ir/news/1810091300.html>
- Fast Retailing. (2018). Fast Retailing and Shima Seiki to Broaden Strategic Partnership - Agree to Expand their Comprehensive Development and Manufacturing Initiatives. Recuperado de <https://www.fastretailing.com/eng/ir/news/1807131530.html>
- Fast Retailing. (2018). Group Outlets. Recuperado de <https://www.fastretailing.com/eng/about/business/shoplist.html>
- Fast Retailing. (2018). GU. Recuperado de <https://www.fastretailing.com/eng/group/gov/>



- Fast Retailing. (2018). J Brand. Recuperado de <https://www.fastretailing.com/eng/group/jbrand/>
- Fast Retailing. (2018). PRINCESSE TAM.TAM. Recuperado de <https://www.fastretailing.com/eng/group/princesse/>
- Fast Retailing. (2018). Theory. Recuperado de <https://www.fastretailing.com/eng/group/theory/>
- Fast Retailing. (2018). UNIQLO Business Model. Recuperado de <https://www.fastretailing.com/eng/group/strategy/uniqlobusiness.html>
- Gamble, J. E., Strickland III, A. J., Thompson, A. A. y Peteraf, M. A. (2012). *Administración estratégica* (18.<sup>a</sup> ed.). México D.F.: Mc Graw Hill.
- Gestión. (11 de junio de 2018). Consumo en Perú crecerá 3% en 2018, influenciado por las tendencias locales. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/consumo-peru-crecera-3-2018-influenciado-tendencias-locales-235658>
- Gestión. (21 de setiembre de 2018). Día del Shopping: Malls ofrecerán hasta 70% de descuentos en diversos productos. Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/dia-shopping-malls-ofreceran-70-descuentos-diversos-productos-244918?href=tepuedeinteresarse>
- Hill, C. y Jones, G. (2014). *Administración estratégica* (11.<sup>a</sup> ed.). México D.F.: CENGAGE Learning.
- Hodgkinson, V. (31 de agosto de 2016). LA OMNICANALIDAD ES SU MEJOR ALIADO EN LA»FAST FASHION». Recuperado de <http://www.openbravo.com/blog/es/la-omnicanalidad-es-su-mejor-aliado-en-lafast-fashion/>
- Hurtado, C. (17 de abril de 2018). Estacionamientos gratis: ¿por qué no convendría a los usuarios? *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/estacionamiento-gratuito-impactaria-malls-usuarios-noticia-512422>
- Joly, B. (2014). Fast Retailing se alía con Daiwa House para reorganizar su logística. Recuperado de <https://es.fashionnetwork.com/news/Fast-Retailing-se-alia-con-Daiwa-House-para-reorganizar-su-logistica,436174.html#.W8t4vmhKjIU>
- Kaplan, R. y Norton, D.(2004). *Mapas Estratégicos, convirtiendo activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Mincetur. (s.f.). El Acuerdo sobre Facilitación del Comercio de la OMC. Recuperado de <http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/>
- Mitsubishi Corporation. (2018). Mitsubishi Corporation. Recuperado de Mitsubishi Corporation Announces Partnership with Fast Retailing to Develop UNIQLO Retail Business in Vietnam: <https://www.mitsubishicorp.com/jp/en/pr/archive/2018/html/0000035642.html>

- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Parodi, C. (17 de agosto de 2018). Ruido político y desempeño económico. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/blog/economiaparatodos/2018/08/ruido-politico-y-desempeno-economico.html?ref=gesr>
- Peru Retail. (23 de mayo de 2018). Fast fashion: ¿Qué es este fenómeno de la industria minorista de la moda? Recuperado de <https://www.peru-retail.com/fast-fashion-fenomeno-industria-minorista-moda/>
- Salas, L. (23 de abril de 2018). Así han impactado las 'fast fashion' desde su llegada al Perú. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/impacto-fast-fashion-llegada-peru-noticia-514109>
- Santamaria, B. (2018). Fast Retailing teams up with Google to power Ariake project. Recuperado de <https://in.fashionnetwork.com/news/Fast-Retailing-teams-up-with-Google-to-power-Ariake-project,1015621.html#.W8lPmWhKjIU>
- Scofield, M. (29 de agosto de 2018). La Industria Del 'Fast Fashion', La Alternativa De La 'Slow Fashion' Y La Moda Responsable. *Elle*. Recuperado de <https://www.elle.com/es/moda/noticias/a22784287/moda-sostenible/>
- Takada, M. (15 de noviembre de 2017). UNIQLO: Transformación a una empresa minorista de consumo digital. Recuperado de <https://rctom.hbs.org/submission/uniqlo-transformation-to-a-digital-consumer-retail-company/>
- Takeuchi, H. (2012). Grupo Fast Retailing (caso 713-S21). Recuperado del sitio de internet de Universidad Harvard, Escuela de Negocios: <https://www.harvard.edu/>
- UNIQLO. (2014). POLÍTICA DE DEVOLUCIONES. Recuperado de <https://www.uniqlo.com/es/es/company/returnpolicy.html>
- UNIQLO. (2018). UNIQLO. Recuperado de <https://www.uniqlo.com/us/en/company/about-uniqlo-us.html>
- Yanai, T. (2018). A New Industry for a New Era. Recuperado de <https://www.fastretailing.com/eng/about/message/>